

Simulatie als 'pressure cooker' voor implementatietrajecten



Er was een toenemend bewustzijn dat alle teams tegelijkertijd aan dezelfde opdracht werkten. Dat gaf een gevoel van saamhorigheid.

Worstelt uw organisatie met de implementatie van een nieuw besturingssysteem, of met het opzetten van een nieuwe planning- en control-cyclus? Bent u als controller belast met het implementeren van de balanced scorecard, of een ander concept van performance management? Dan bent u ongetwijfeld bekend met het probleem dat de daadwerkelijke implementatie veel tijd kost. Soms gaat er wel jaren overheen. Met behulp van een managementsimulatie kunt u zich veel tijd besparen en bovendien een behoorlijke impuls geven aan een succesvolle implementatie. Managementsimulatie als pressure cooker voor de implementatie.

TIMO VAN LOKVEN EN RENCO BAKKER

Het uitdenken en ontwikkelen van een nieuwe systematiek is één ding, maar ervoor zorgen dat de organisatie er ook effectief mee gaat werken, is van een geheel andere orde. Als het niet lukt om de systematiek met bijbehorende instrumenten, formats en regeltjes te laten beleven als een middel dat het management ondersteunt in de eigenlijke besturingstaak, blijft het implementatieproces een rituele dans, of zelfs een bron van ergernis. Dit artikel gaat over het simuleren van een planning- en controlcyclus bij een hogeschool.

De hogeschool in kwestie had na een aantal fusies behoefte aan een eenduidige besturingssystematiek (zie figuur 1). Tot voor kort hanteerden de verschillende onderdelen hun eigen planning- en control-systeem, hetgeen niet bevorderlijk was voor de transparantie en duidelijkheid. De nieuwe systematiek is ontworpen door een werkgroep, bestaande uit een aantal lijnmanagers en stafafdelingen binnen de hogeschool. Er werden onder meer de volgende producten opgeleverd: een samenhangende structuur tussen beleidskaders, beleidsplannen en afdelingsplannen, formats voor deze plannen en een planningschema bestaande uit een oplever- en een toetsingsschema. Het draagvlak voor deze systematiek beperkte zich echter tot de mensen die het hadden helpen meeontwikkelen. De meeste managers waren weliswaar zijdelings bij dit proces betrokken, maar hadden zich er zeker niet aan 'gecommitteerd'. Ervaring elders leert dat het maar zo een jaar of vier duurt voor een dergelijke systematiek goed draait binnen de omgeving van een hogeschool. Als eerste stap naar implementatie is daartoe een tweedaagse managementsimulatie gehouden waaraan het voltallige management deelnam, in casu vijftig directeuren (bestuur, faculteitsdirecteuren, afdelingsdirecties en de betrokken stafdiensten). Het doel van de simulatie was tweeledig:

- een impuls geven aan de implementatie van de nieuwe besturingssystematiek;
- starten met het ontwikkeltraject van de leidinggevenden, wat voor het management wenselijk werd geacht om te kunnen werken met de nieuwe systematiek.

Het simulatiespel is hiervoor op maat ontwikkeld door Berenschot in nauwe samenwerking met de opdrachtgever.

De simulatie

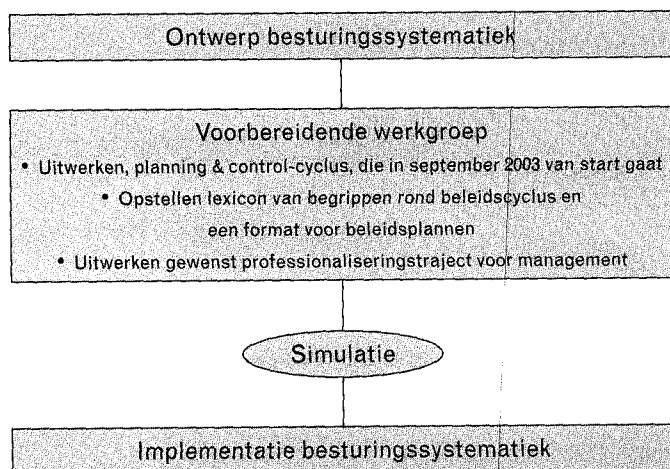
Twee fictieve hogescholen, met elk een college van bestuur (CvB) en vijf faculteitsdirecties, hebben vanuit eenzelfde uitgangssituatie drie spelrondes doorlopen.

Elke ronde simuleerde een jaar uit de beleidscyclus. In elke ronde moest een managementcontract (inclusief acties en prestatie-indicatoren) worden opgesteld en ondertekend, met telkens een afdeling en het CvB als contractpartij om de tafel.

Tevens moest een (gedragen) jaarplan worden gemaakt. Tot slot moesten de afdelingsdirecties in overleg met het CvB acties voor het lopende jaar prioriteren en uitvoeren. Aan het begin van elk nieuw jaar kreeg elk team feedback van een toetsingscommissie over de documenten (in termen van marktaandeel en kwaliteit) die door het team het jaar ervoor waren geproduceerd en kreeg men managementinformatie die gebaseerd was op hun activiteiten en plannen (zie figuur 2). In de tweede ronde heeft elk team naast de standaardproducten bovendien een vierjarenbeleidsplan gemaakt, gebaseerd op een SWOT-analyse die zij zelf hadden uitgevoerd. Voor die SWOT-analyse was een grote hoeveelheid achtergrondmateriaal beschikbaar, zowel gefingeerde informatie per afdeling en per hogeschool, als reële informatie over beleid van het ministerie en relevante maatschappelijke ontwikkelingen in Nederland.

Na elke ronde was er een reflectieronde, waarin werd teruggekeken op wat er goed ging en wat beter kon. Er werden afspraken gemaakt voor verbetering voor het volgende jaar. Het eerste speeljaar werd gekarakteriseerd door de nodige hectiek. Er was onvoldoende tijd om alle beschikbare informatie te bestuderen, maar er moesten wel beslissingen worden genomen. En ondertussen ging het 'echte' leven gewoon door: e-mails, faxen, poststukken en allerlei dagelijkse gebeurtenissen onderbraken het ritme van de planning- & control-cyclus. Bovendien kostte het tijd om de spelregels van de simulatie te doorleven en om de begrippen van de besturingssystematiek te doorgronden. In de loop van de tweede en derde ronde ging het echter steeds beter. Een aantal teams kon op het eind letterlijk spelen met de besturingssystematiek en was helemaal opgegaan in het spel en in het maken van beleid op basis van de beschikbare informatie. Sommige teams zagen de formats van de besturingssystematiek echter (nog steeds) als last die van boven was opgelegd en niet als ondersteuningsmiddel.

figuur 1: Besturingssystematiek



Het eerste speeljaar was nogal hectisch

De reflectieronden zijn gebruikt om de samenwerking en onderlinge afspraken binnen elk team te evalueren en vooral om de verhoudingen binnen elke hogeschool tussen afdeling en CvB tegen het licht te houden. Daarbij waren de bevindingen al snel zeer herkenbaar uit de dagelijkse praktijk. Het mooie van een simulatie is dat het leidt tot uitvergroting van gedrag. De inzichten die dat oplevert zijn soms confronterend. En confronteren is nodig om te leren. Hieronder bespreken we de belangrijkste leerervaringen naar aanleiding van het simulatiespel.

figuur 2: Dashboard van de simulatie

Afdeling: ESA Techniek – Jaar: 2001/2002

Resultaten per resultaatgebied

Resultaatgebied	Groen	Oranje	Rood
Waardering door maatschappij		x	
Waardering door klanten			x
Waardering door medewerkers		x	
Eindresultaten		x	
Innovatie en leren			

Running business in de simulatie	2001/2002	2002/2003	2003/2004	2004/2005
Aantal studenten /marktaandeel				
Studenten	1098			
toename aantal studenten in promille	dalend			
marktaandeel per opleiding (in % ten opzichte van totaal Nederland)	9 %			
Kwaliteit				
Keuzegids (x/ y)	9/9			
SSA (o-v-g)	0			
Visitatie (o-m-v-g)	V			
Financieel resultaat (% van inkomsten)	-2			
Verwachte ontwikkelingen marktaandeel	(++ + 0 - --)			

Pi's gekoppeld aan strategische doelen (maximaal vijf aangeven waarop moet worden gemeten)

Waardering door maatschappij	streefwaarde	gerealiseerd	Waardering door klanten	streefwaarde	gerealiseerd
•			•		
•			•		
•			•		
•			•		
•			•		

Leerervaringen

De belangrijkste meerwaarde van de simulatie was dat er spelenderwijs is geoefend met de systematiek. Hadden de voorbereidende werkgroepen er een half jaar discussie voor nodig vóórdat de begrippen helder waren, voor een groot deel van de deelnemers van de simulatie begonnen de begrippen na twee speelrondes al te leven en richtten de vragen zich niet meer op de systematiek, maar veeleer op de vraag wat ermee kon worden gedaan. De systematiek inzetten als middel dus! Op die manier kwam er ruimte voor ondernemerschap en innovatie (binnen de gestelde kaders), gericht op het realiseren van doelstellingen op het gebied van marktaandeel en kwaliteit. Het is van belang dat de top van de organisatie ondernemerschap faciliteert, door zich te richten op een goede balans tussen de behoefte aan sturing, beheersing en controle enerzijds, en het stimuleren van creativiteit en samenwerking anderzijds.

Voor een kleiner deel van de deelnemers bleef het instrumentarium iets wat van bovenaf was opgelegd en dat een doel op zich leek. Deze tweede groep begon zich dan ook tegen de regels af te zetten, waardoor ze niet verder kwamen met de inhoudelijke discussie. Deze ervaring illustreert een gevaar dat zich ook in werkelijkheid voordoet bij de implementatie van een nieuwe besturingsfilosofie. Als het niet lukt de systematiek, met de

daarbij horende harde formats en regeltjes, te laten beleven als een instrument dat het management ondersteunt in hun eigenlijke sturingstaak, zal de systematiek ook weinig effect hebben. Binnen de simulatie heeft de eerste groep overigens niet alleen veel beter gescoord, maar de deelnemers hadden er ook zichtbaar meer plezier in....

Gemeenschappelijkheid

Een ander belangrijk leerpunt is het ervaren van gemeenschappelijkheid. Een simulatie creëert een gezamenlijk referentiekader, waar één taal wordt gesproken en iedereen met dezelfde formats werkt. Er was een toenemend bewustzijn dat alle teams tegelijkertijd aan dezelfde opdracht werkten. Dat gaf een gevoel van saamhorigheid. Bovendien ontstond met name in de reflectieronden het inzicht dat er tijdens de simulatierondes veel minder samen werd gedaan dan, vanuit enige afstand, logisch leek.

Besturingsdialoog

Een ander opvallende leerervaring die in de reflectieronden veelvuldig naar voren kwam, was de mate van overleg tussen CvB en afdelingen. Na afloop van de eerste ronde was er veel onvrede over de mate waarin het CvB vooral met de eigen agenda bezig was en onvoldoende met de afdelingen. Het belang van een intensieve afstemming tussen CvB en afdelingsdirecties, de

besturingsdialoog, was een belangrijk leerpunt voor de meeste deelnemers. Een ervaring die ze in de eigen dagelijkse praktijk zeker van nut zou komen.

Klantgerichtheid

Ook klantgerichtheid was een leerpunt: uiteindelijk gaat het in een hogeschool om de student. Voor iedereen was dit een uitgangspunt dat vanaf het begin duidelijk was. Toch bleek tijdens de simulatie dat het aspect van klantgerichtheid in de hectiek van het spel telkens weer naar de achtergrond verdween.

Simulatie creëert een gezamenlijk referentiekader

Prestatie-indicatoren

Het vertalen van strategische beleidsdoelen in meetbare prestatie-indicatoren bleek nog moeilijk te zijn. Sommige teams hadden dit punt snel te pakken, maar voor de meesten was het een enorme worsteling. De toetsingscommissie, die na elk ronde inhoudelijke feedback gaf op de plannen, heeft hier belangrijk werk gedaan. Daardoor kon in de volgende speelronde het overleg in én tussen de teams weer scherp worden gevoerd en konden innovatieve acties worden bedacht en uitgewerkt.

Strategische beleidsdoelen

Tijdens de simulatie zijn intensieve discussies gevoerd over strategische beleidsdoelen. Zelfs aan de hand van kort geformuleerde doelen (of misschien juist wel dankzij die korte formulering?) heeft vruchtbare afstemming plaatsgevonden tussen afdelingsdirecties en CvB. Leerpunten daarbinnen waren zowel het formuleren van strategische doelen (met prestatie-indicatoren) als de inhoudelijke discussie daarover.

Alles op één A4'tje

Tijdens de simulatie waren managementcontracten, jaarplannen en beleidsplannen teruggebracht tot het invullen van een format van één pagina. In de werkelijkheid zijn dergelijke documenten vaak tien tot soms zelfs honderdmaal zo dik. Dit was uiteraard een sterke versimpeling van de werkelijkheid, maar het functioneerde desondanks heel goed. Het format hielp allereerst om binnen elk team de discussie scherp te houden en leidde vervolgens tot intensief overleg met de laag erboven (het CvB). Daarmee groeide het inzicht dat communicatie over plannen minstens even belangrijk is als het maken van goede plannen op zichzelf. Uirwisseling en samenwerking tussen afdelingen leiden immers tot een organisatie die beter kan inspelen op de ontwikkelingen in de omgeving. Overigens zijn er allerlei ideeën opgedaan over hoe de besturingsystematiek en de formats kunnen worden aangepast. Er is een helder beeld ontstaan over wat goed werkte en wat verbetering behoeft.

Harde zaken soft aangepakt

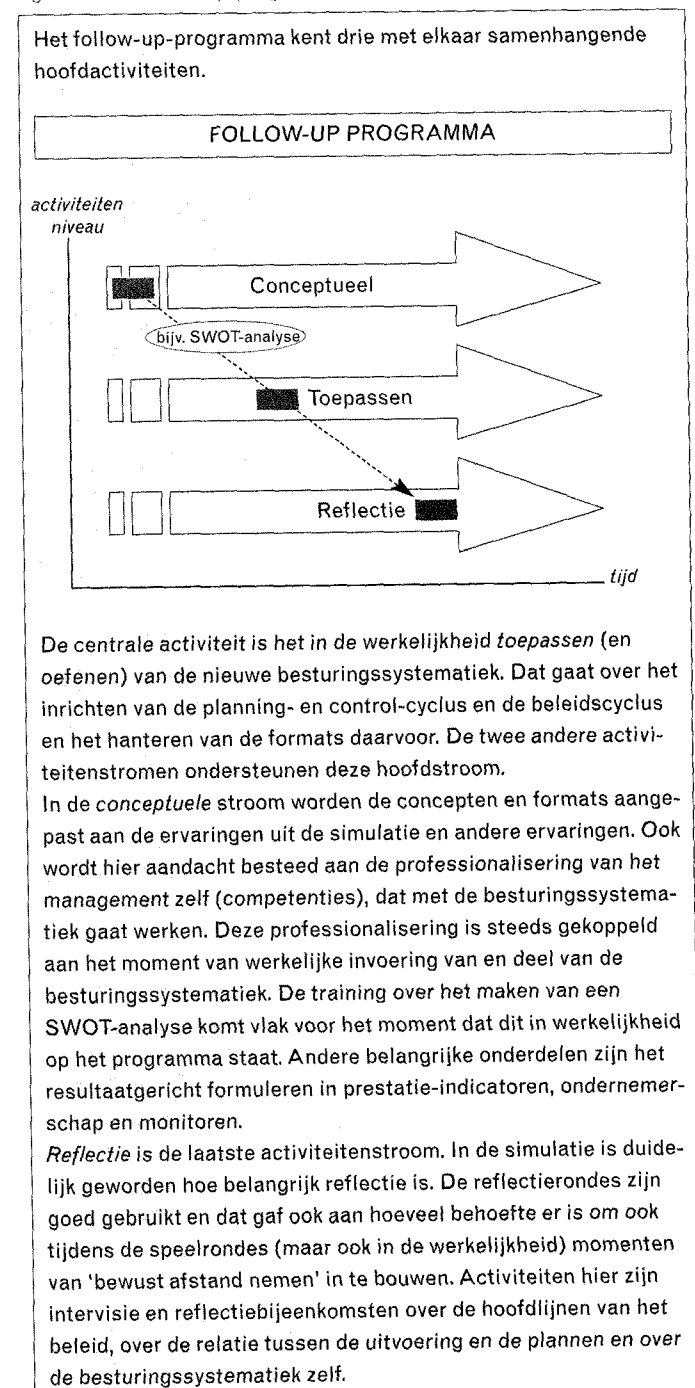
Het implementeren van een nieuw besturingssysteem, inclusief instrumenten als beleidsplannen, SWOT-analyses, jaarplannen, managementcontracten en prestatie-indicatoren, lijkt op het eerste gezicht een 'harde' aangelegenheid. Maar om de implementatie succesvol te laten verlopen (en zo de organisatie daad-

werkelijk te ontwikkelen), zijn overleg, creativiteit, communicatie en ondernemerschap onmisbaar. Hard én zacht gaan dus hand in hand, zo luidt een belangrijke conclusie.

Follow-up

Het is van groot belang om na de simulatie te zorgen voor een serieuze follow-up. Deze is gericht op het verankeren van het geleerde binnen de hogeschool en bepaalt uiteindelijk het effect van de simulatie. Binnen de hogeschool wordt dat opgepakt in de vorm van een programma voor de implementatie van de besturingsystematiek. Daarvoor is een aparte programmamanager aangesteld, die op basis van de evaluatie en de aanbevelingen vanuit de simulatie een implementatieplan opstelt (zie figuur 3).

figuur 3: Het follow-up-programma



Evaluatie

Twee dagen lang heeft het management van de hogeschool spelenderwijs geoefend met het werken met een nieuwe besturings-systematiek. Hiermee zijn de beoogde doelstellingen om een behoorlijk impuls te geven aan de implementatie van een nieuwe besturings-systematiek en een start te maken met het professionaliseringstraject zeker gerealiseerd. In die twee dagen tijd zijn ruim vijftig mensen zich bewust geworden van hun 'onbewuste onbekwaamheid' en hebben ze geleerd om in diezelfde twee dagen een flinke stap te zetten naar 'bewust bekwaam'.

Simulatie leidt tot bewustwording van je 'onbewuste onbekwaamheid'

Een proces dat normaliter aanzienlijk meer tijd in beslag neemt. In die zin heeft de simulatie zeker als een *pressure cooker* gewerkt. Bovendien heeft de simulatie het inzicht opgeleverd dat de besturings-systematiek een middel is om gezamenlijke bedrijfsdoelstellingen te realiseren. Het afspreken van heldere resultaten en het sturen op output voorkomt dat de procedures en regels als doel worden gezien: papierschuiven om het papierschuiven. In de simulatie werd daardoor het systeem ervaren als een ondersteuning en werden de essentiële competenties (samenwerken,

resultaatgerichtheid en klantgerichtheid) niet als een kunstje aangeleerd, maar als natuurlijk ervaren. Intrinsieke motivatie leidt tot een besturings-systematiek als betrouwbaar hulpmiddel en niet als een noodzakelijke last. En dát maakt het nuttig én leuk. De taak van de controller in dergelijke omstandigheden is belangrijk, hetzij vanuit een rol bij de ontwikkelen van een besturings-systematiek, hetzij bij de implementatie daarvan. Een succesvolle implementatie van die systematiek is gebaat bij een goede balans tussen top-down en bottom-up, tussen sturing en ruimte, tussen controle en ondernemerschap, tussen producten en overleg. Tussen hard en zacht.

Managementsimulatie van een nieuwe systematiek is een uitstekend middel voor effectieve implementatie. Hiermee komt zowel tijdswinst (voor de implementatie) als draagvlak (voor de systematiek) binnen handbereik, en wordt zinvolle feedback verkregen, teneinde de nieuwe systematiek werkelijk tot een succes te maken. Zo kan de besturings-systeem succesvol bijdragen aan de ontwikkeling van de organisatie en het realiseren van bedrijfsdoelstellingen. -C

Van controllers wordt steeds vaker verwacht dat zij meedenken op strategisch niveau. Daarom organiseert Kluwer, in samenwerking met MCC Management Simulatie Nederland, de Business game for financials. De game start eind oktober en bestaat uit zes spelrondes. De kosten bedragen 1.995 euro per team (twee tot vijf deelnemers). De vijfde en zesde (finale)ronde vinden in De Meervaart te Amsterdam plaats op dinsdagochtend 2 december. Voor informatie: (0570) 64 85 84.